



الجمعية المغربية للتقييم

ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ

Association Marocaine de l'Evaluation

Moroccan Evaluation Association

# RAPPORT D'ACTIVITES

2012-2014

## ***Sommaire***

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	3
1. INTRODUCTION .....	5
2. RAPPEL DES AXES STRATEGIQUES 2013-2015.....	7
3. PRINCIPALES REALISATIONS DE LA PERIODE 2012-2014.....	8
4. RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET OPERATIONNELLES.....	17
5. PARTENARIATS.....	18
6. AFFILIATIONS PROFESSIONNELLES.....	20
7. PRIX ET DISTINCTIONS.....	21
8. REPRESENTATIONS .....	22
9. DEFIS ET PERSPECTIVES A L'HORIZON DE 2015 ET AU-DELA.....	24

## SIGLES ET ABREVIATIONS

AME	:	Association Marocaine de l'Evaluation
CDRT	:	Centre de Développement de la Région de Tensift
CRED	:	Centre de ressources en évaluation de développement
FRE	:	Forums Régionaux de l'Evaluation
GAR	:	Gestion axée sur les résultats
GRD	:	Gestion axée sur les résultats de développement
IOCE	:	International Organization for Cooperation in Evaluation
MENA	:	Moyen-Orient et Afrique du Nord
ONG	:	Organisation non gouvernementale
OVEP	:	Organisation Volontaire d'Evaluateurs Professionnels
PAS	:	Plan d'action stratégique
RAZDED	:	Réseau Associatif pour le Développement et la Démocratie de Zagora
S&E	:	Suivi et évaluation
SME	:	Semaine Marocaine de l'Evaluation
SNU	:	Système des Nations Unies
SWOT	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
UE	:	Union Européenne
UNICEF	:	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

**« Nous partageons tous la responsabilité de renforcer la fonction d'évaluation ».**

Discours du Secrétaire général des Nations unies, Ban Ki-moon, en s'adressant, le 16 avril 2013, aux ambassadeurs à l'ONU, aux 43 agences des Nations unies et aux membres du Groupe des Nations Unie pour l'Evaluation (UNEG).

## 1. INTRODUCTION

Le présent rapport marque la cinquième année d'existence de l'AME, et qui est l'année de la montée en charge de ses activités définies par son nouveau Plan d'action stratégique pour la période 2013-2015.

Il présente les réalisations importantes au titre de la période 2012 à mi 2014 qui a été particulièrement riche pour notre association, les membres du bureau exécutif et son personnel salarié. Il constitue aussi pour le bureau exécutif de l'AME un moyen de rendre compte aux membres de l'AME sur les activités réalisées ou non au regard des objectifs attendus et des conditions d'exécution de sa mission.

L'AME a acquis, au cours des ses cinq années d'existence, une reconnaissance et une crédibilité à l'échelle nationale et internationale grâce à l'expérience qu'elle a accumulée en matière de plaidoyer sur l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation et la redevabilité publique au Maroc et dans le monde.

L'adoption de la nouvelle Constitution a des répercussions considérables sur le travail de notre association. En effet, l'évaluation est, désormais, clairement inscrite dans la nouvelle Constitution (Article 70 particulièrement). Cet acquis fondamental ouvre la voie à la mise en place d'une nouvelle génération de réformes pour faire face aux déficits institutionnels et opérationnels, et les modalités concrètes de la pratique de l'évaluation au Maroc.

Devant la montée des attentes en matière des questions de la gouvernance, la constitutionnalisation du principe de l'évaluation des politiques publiques a généré des besoins en matière de sensibilisation, de formation et de renforcement de capacités dans les domaines du suivi et de l'évaluation au Maroc.

La période 2012-2014 a été riche en distinctions prestigieuses décernées à notre association par la communauté internationale de l'évaluation dans le monde :

### **2012**

- Premier prix international "African Development Prize" de la Fondation Mélinna and Bill Gates, lors de la 6<sup>ème</sup> Conférence internationale de l'African Evaluation Association - AfrEA (janvier 2012) ;
- Prix de la meilleure « Keynote » au Président de l'AME à la même conférence de l'AfrEA (janvier 2012) ;
- Publication de l'étude de cas sur l'expérience de l'AME dans les éditions de l'IOCE et EvalPartners (mars 2012).

### **2013**

- L'AME siège au sein du Conseil d'administration du Réseau Francophone de l'Evaluation (février 2013) ;

- Distinction au concours EvalPartners Innovation Challenge (2013) de l'IOCE et EvalPartners (septembre 2013) ;
- L'AME a déclaré à Marrakech (Maroc) 2015 Année Internationale de l'Evaluation dans le monde (novembre, 2013).

#### **2014**

- L'AME est reconnue comme partenaire officiel d'EvalPartners (janvier 2014) ;
- Signature du partenariat avec le CDRT pour la promotion de l'évaluation des politiques publiques et la redevabilité au niveau de la région de Marrakech Tensift El Haouz (mars 2014) ;
- Prix d'Excellence pour la contribution de l'AME et son président à la promotion de l'évaluation dans la région MENA par Middle East and North Africa Evaluators Network (EvalMENA) et l'American University of Beirut (AUB, Liban) (avril 2014).

**Ahmed Bencheikh**

Président

L'AME a mis en place un plan d'action stratégique (2013-2015) ambitieux dont les axes stratégiques pour la période considérée sont les suivants :

➤ **Axe stratégique 1 :**

Accompagner le processus de l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation et de la redevabilité publique au Maroc.

➤ **Axe stratégique 2 :**

Organiser la troisième édition de la Semaine Marocaine de l'Evaluation – SME15 (octobre 2015).

➤ **Axe stratégique 3 :**

Consolider les capacités institutionnelles et opérationnelles de l'AME.

➤ **Axe stratégique 4 :**

Mettre en place de la stratégie de communication institutionnelle de l'AME et du plaidoyer pour la promotion de la fonction de l'évaluation au Maroc.

➤ **Axe stratégique 5 :**

Programmer et mettre en œuvre les activités du Centre de Ressources en Evaluation de Développement (CRED).

### 3. PRINCIPALES REALISATIONS DE LA PERIODE 2012-2014

Pour la mise en œuvre de son plan stratégique 2013-2015, l'AME a entamé la réalisation d'un ensemble de chantiers en faveur de l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation au Maroc et en Afrique, par la promotion de la fonction de l'évaluation et de la redevabilité publique et le renforcement des capacités. Ces chantiers s'articulent autour de quatre composantes, à savoir :

- La promotion de la culture de l'évaluation et de plaidoyer en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc et en Afrique ;
- Le soutien au processus de gouvernance démocratique par l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc ;
- Le renforcement institutionnel de l'AME ;
- Le renforcement des capacités en matière d'évaluation.

Ces chantiers sont déclinés autour des activités suivantes, à savoir :

- **Organisation de la Semaine Marocaine de l'Evaluation (SME12) ;**
- **Organisation des forums régionaux de l'évaluation (2013-2014) ;**
- **Organisation de débats en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc et en Afrique ;**
- **Formations sur le Suivi et l'Evaluation axés sur les résultats ;**
- **Organisation d'un voyage d'étude et d'échange sur l'institutionnalisation de l'évaluation en région : cas de la Catalogne et de la Provence Alpes et Côtes d'Azur (PACA) ;**
- **Etude sur la fonction de l'évaluation au Maroc ;**
- **Etude sur la création du CRED ;**
- **Etude de Benchmarking et des designs institutionnels et organisationnels de la fonction d'évaluation au Maroc ;**
- **Elaboration du glossaire des principaux concepts de l'évaluation et de la redevabilité publique.**



### 3.1. ORGANISATION DE LA SEMAINE MAROCAINE DE L'EVALUATION (SME12)

Pour témoigner de l'engagement de l'AME dans sa participation au processus de l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation au Maroc, surtout après le succès de la première édition de l'année 2010, la deuxième édition de la Semaine Marocaine de l'Evaluation (SME12) a été organisée du 21 au 25 octobre 2012 sur le thème «*L'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation dans les pays en transition démocratique* ».

La SME12 a réuni 146 participants provenant de la communauté de l'évaluation de 16 pays dont le Maroc, et a été l'occasion d'échanges sur 12 expériences internationales d'institutionnalisation de l'évaluation dans le monde (MENA; Afrique Centrale et de l'Ouest; Europe; et Amérique du Nord.

Les travaux de la SME12 se sont déroulés en deux temps à travers des ateliers de formation autour de six thématiques de l'évaluation et des temps d'échanges et de débats structurés autour de six panels.

Les travaux des panels ont porté sur les thématiques suivantes :

- la gouvernance ;
- les designs institutionnels et organisationnels de la pratique de l'évaluation ;
- les dispositifs de suivi et de l'évaluation en région ;
- la redevabilité publique et l'évaluation en région ;
- l'évaluation axée sur l'équité ;
- les innovations méthodologiques en évaluation ;
- les opportunités et les défis d'une stratégie publique d'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation.

La SME12 a été l'occasion de faire profiter bon nombre de participants de formations spécifiques en évaluation des politiques publiques, notamment les membres de l'AME, évaluateurs, consultants, gestionnaires de programmes ou commanditaires d'évaluations, et ce sur les thématiques suivantes :

- Gestion axée sur les résultats de développement (GRD);

#### **Chiffres clés de la Semaine Marocaine de l'Evaluation**

- **146** participants, dont **24%** sont des femmes et **10%** parmi les membres de l'AME ;
- **26%** des participants représentant les administrations publiques et instances du gouvernement marocain ;
- **6** ateliers de formations réalisés ;
- **87** bénéficiaires de formations animées par des experts internationaux ;
- **6** panels en conférences réalisés ;
- **12** expériences internationales présentées ;
- **16** pays participants de **4** régions : MENA; Afrique Centrale et de l'Ouest; Europe; Amérique du Nord;
- **20** experts internationaux ont intervenu ;
- **20** présentations et exposés durant cette édition de la SME.

- Conception, pilotage et évaluation d'une politique publique ;
- Contraintes et risques d'une évaluation ;
- Conception et réalisation d'une évaluation de processus ;
- Cartographie des incidences ;
- Introduction pratique à l'évaluation.

A travers les échanges constructifs autour des bonnes pratiques internationales en matière des démarches d'institutionnalisation de l'évaluation, la SME12 a permis à l'AME de mettre en place les premiers jalons d'un projet africain d'institutionnalisation de l'évaluation.

### **3.2. ORGANISATION DES FORUMS REGIONAUX DE L'EVALUATION (FRE)**

Les FRE ont été conçus pour alimenter les réflexions de l'AME sur la fonction de l'évaluation au Maroc en vue d'accompagner le processus de mise en place d'un cadre institutionnel et juridique, définissant à la fois l'objet et les modalités de la redevabilité publique et de l'évaluation en région.

Le but des FRE de proposer des temps de débats et de formation sur deux aspects du projet de la régionalisation élargie et particulièrement l'introduction de l'évaluation comme modalité essentielle de la redevabilité (rendre compte) et de mise en débat sur la scène régionale de l'exercice des nouvelles compétences dévolues aux régions au Maroc.

En 2013, l'AME a lancé les FRE sur le thème « *Gouvernance et Responsabilités Locales, Redevabilité Publique et Evaluation* ». Le premier FRE a été organisé à Marrakech du 29 novembre au 1<sup>er</sup> décembre 2013, en partenariat avec le CDRT. La deuxième et la troisième édition des FRE, ont été organisées respectivement dans les villes de Zagora du 7 au 9 février 2014, en partenariat avec le RAZDED, et Fès du 1<sup>er</sup> au 3 mai 2014 en partenariat avec l'ECEP et l'ALCI.

#### **Principaux thèmes abordés:**

- La reddition des comptes
- L'évaluation au niveau des collectivités territoriales
- Concepts et outils du suivi et évaluation
- Les enjeux et perspectives de l'évaluation en région
- La gestion axée sur les résultats
- Les indicateurs de suivi et évaluation
- Les méthodes et les outils de conduite d'une évaluation

## Chiffres clés des Forums Régionaux de l'Evaluation

FRE Marrakech	FRE Zagora	FRE Fès
62 participants, dont 16% sont des femmes	100 participants, dont 19% sont des femmes	90 participants, dont 46% sont des femmes
provenant de la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz (Marrakech, Chichaoua, Essaouira, Kelaa Seraghna)	provenant des provinces de Zagora, Errachidia, Tinghir et Ouarzazate	provenant de la préfecture de Fès et des provinces de Boulmane, Sefrou, Moulay Yacoub
13% représentant les élus et les services étatiques régionaux	20% représentant les élus, les parlementaires et les services étatiques régionaux	39% représentant les élus, et les services étatiques régionaux
40% représentant la société civile et les ONGs de la région	78% représentant la société civile et les ONGs de la région	43 % représentant la société civile et les ONGs de la région
30 bénéficiaires de formations sur le S&E participatif axé sur les résultats	66 bénéficiaires de formations sur le S&E participatif axé sur les résultats	33 bénéficiaires de formations sur le S&E participatif axé sur les résultats

Les FRE ont réuni plus de 250 participants, et ont contribué à l'intérêt pour l'évaluation et de la redevabilité publique et de leur institutionnalisation au Maroc. Cet intérêt s'est particulièrement manifesté à travers les débats auxquels ont participé des élus, acteurs sociaux et institutionnels locaux.

En plus, les FRE organisés à Marrakech, Zagora et Fès ont permis de faire bénéficier 129 participants de sessions de formation en matière de suivi et évaluation axés sur les résultats.

### 3.3. ORGANISATION DE DEBATS SUR L'INSTITUTIONNALISATION DE L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES AU MAROC ET EN AFRIQUE

Durant la période 2012-2014, l'AME a réalisé des activités de plaidoyer pour l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation au Maroc. Pour donner un contenu précis innovant à notre initiative, le renforcement de la demande et l'utilisation de l'évaluation au Maroc doit emprunter les voies du plaidoyer, de l'influence et de l'accompagnement des processus d'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation.

L'AME est engagée dans le cadre de l'initiative EvalPartners Innovation Challenge, en vue d'approfondir la réflexion sur la question de l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation en Afrique. Ce projet porte le titre : « *Les voies de l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation en Afrique* » auquel sont associés, en plus de l'AME, trois associations africaines : EREN (Egypte), RISE (Côte d'Ivoire) et MASSE (Madagascar).

**3.3.1. Organisation du premier atelier en faveur des membres du Parlement marocain sur le thème : « *Rôle et responsabilités du parlement dans l'évaluation des politiques publiques* », 24 mai 2012.**

Cet atelier a réuni une quarantaine d'experts et de parlementaires français et marocains, et a permis de dégager les réflexions et les propositions sur les dispositifs et la démarche de l'évaluation au Maroc à la lumière de l'expérience du Comité d'Evaluation et du Contrôle (CEC) de l'Assemblée nationale française.

**3.3.2. Organisation d'une journée d'étude sur « *les dispositifs institutionnels de concertation et d'évaluation pour la régionalisation et la mise en débat des actions publiques* », 6 septembre 2012.**

Cette journée d'étude a réuni une trentaine d'experts marocains, français et catalans, et a permis de ressortir les éléments du débat sur les dispositifs d'institutionnalisation de l'évaluation en région à travers la capitalisation sur les expériences catalane et française.

**3.3.3. Organisation des jeudis de l'évaluation**

Pour la mise en débat des enjeux de l'évaluation et la valorisation des pratiques évaluatives au Maroc, l'AME organise des temps de partage et de débats sous forme de conférences-débats sur les expériences marocaines en matière d'évaluation. Ces conférences sont baptisées « *Les jeudis de l'évaluation* ».

L'AME a organisé la première édition des jeudis de l'évaluation le 31 janvier 2013 à Rabat sur le thème : « *L'évaluation des infrastructures au Maroc à travers l'étude de cas du port de Tan Tan* ». Cette rencontre a réuni plus d'une vingtaine de participants issus de la communauté marocaine de l'évaluation et du secteur portuaire marocain, et a permis de partager et de mettre en débat les résultats de l'étude d'évaluation du port de Tan Tan conduite par le Ministère de l'équipement, du transport et de la logistique.

La deuxième édition a eu lieu le 14 mars 2013, sur le thème : « *Evaluation d'impact de l'activité de réorganisation des marchands ambulants de poisson à Oujda* ». Cette rencontre a réuni une vingtaine de participants de la communauté marocaine de l'évaluation, a permis de partager et de mettre en débat les résultats de l'étude d'évaluation d'impacts de la réorganisation des marchands ambulants de poisson à Oujda. L'étude a été conduite en 2012 par le Millenium Challenge Account-Maroc.

**3.3.4. Conférence de presse sur le thème « *le principe constitutionnel de l'évaluation des politiques publiques au Maroc : Rappels - Avantages - Défis - Perspectives futures* », 23 octobre 2013.**

Cette rencontre a permis de présenter et de débattre les défis auxquels la constitutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc est confrontée aujourd'hui. Cette conférence a été organisée au moment où l'AME a reçu la reconnaissance internationale « EvalPartners Innovation Challenge ».

### **3.3.5. Séminaire international sur le thème : « Index de l'institutionnalisation de la fonction de l'Évaluation », 22 mai 2014.**

Dans le cadre du projet « EvalPartners Innovation Challenge » auquel quatre organisations africaines dédiées à l'évaluation en Afrique se sont associées : Malagasy Association for Evaluation (MASSE), AME, Réseau Ivoirien de Suivi Evaluation (RISE), et Egyptian Research and Evaluation Network (EREN), en vue d'initier et approfondir la réflexion sur la question de l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation en Afrique, l'AME a organisé un séminaire international sur le thème : « *index de l'institutionnalisation de la fonction de l'Évaluation* » qui a eu lieu le 22 mai 2014 à Antananarivo (Madagascar).

L'organisation de ce séminaire a coïncidé avec les Journées Malgaches de l'Évaluation qui ont été organisées par Malagasy Association for Evaluation (MASSE) du 21 au 23 mai 2014.

## **3.4. FORMATIONS SUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION AXES SUR LES RESULTATS**

### **3.4.1. Organisation d'un atelier de sensibilisation et de formation sur le thème : «le suivi et l'évaluation axés sur les résultats, du 27 au 28 février 2014.**

Cet atelier a réuni pendant deux jours une cinquantaine de parlementaires, d'acteurs de la société civile et des médias marocains. Les temps de formation-sensibilisation donnés ont permis de disséminer les connaissances sur la fonction de l'évaluation auprès des participants, de les faire prendre conscience de l'intérêt de l'évaluation et de son institutionnalisation.

### **3.4.2. Organisation d'un atelier de formation sur le thème : «le suivi et l'évaluation axés sur les résultats, 15 mars 2014.**

Cet atelier a permis de faire bénéficier une trentaine d'acteurs associatifs ayant participé au Premier Forum Régional de l'Évaluation (FRE-Marrakech), d'une formation sur le suivi et l'évaluation axés sur les résultats. L'atelier a également permis aux participants de travailler sur des études de cas du Programme Communal de Développement (PCD) de Marrakech.

## **3.5. ORGANISATION D'UN VOYAGE D'ETUDE ET D'ECHANGE SUR L'ÉVALUATION EN REGION**

En marge des ateliers et des manifestations réalisées, ayant alimenté les réflexions de l'AME en matière de réformes et d'institutionnalisation de l'évaluation en région, l'AME a organisé un voyage d'étude en Espagne et en France sur « *Les expériences catalane et française de l'évaluation des politiques publiques en région* », au profit de sept parlementaires et présidents de conseils régionaux marocains et de trois membres du bureau exécutif de l'AME.

Le voyage d'étude a permis à la délégation de valoriser les bonnes pratiques observées en Catalogne (Espagne) et en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (France), de renseigner sur la maturité de la pratique de l'évaluation des politiques publiques en région, et d'alimenter les réflexions sur les modalités de l'évaluation en région.

La délégation marocaine a rencontré les organisations suivantes :

- Conseil régional- Provence-Alpes-Côte d'Azur à Marseille.
- L'Institut Catalan de l'évaluation des politiques publiques
- L'Agence Catalane de Coopération au Développement
- Le Parlement Catalan
- La Cour des comptes de Catalogne
- Le conseil de travail, économique et social de Catalogne
- Le service d'Emploi de Catalogne.

### **3.6. ETUDES**

#### **3.6.1. Etude sur la fonction de l'évaluation au Maroc**

L'AME a apporté sa contribution à l'organisation et l'harmonisation de la fonction de suivi et évaluation au Maroc à travers la réalisation d'une étude sur *les capacités nationales en évaluation de développement*. Cette étude a permis une meilleure connaissance des capacités nationales et des conditions favorables à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc. Elle constitue une ligne de base qui sera mise à jour dans le futur en fonction de l'évolution des pratiques de l'évaluation au Maroc.

##### **1) Réalisation d'une enquête sur l'état des lieux de la fonction de l'évaluation Maroc**

L'AME a réalisé une enquête par questionnaire auprès des structures chargées du suivi et de l'évaluation au niveau de 43 organisations, de l'administration marocaine (56%), des organisations non gouvernementales au Maroc (35%) et de la coopération internationale (9%). Conduite en deux phases (novembre 2012 et avril 2013), cette enquête a permis de dresser les aspects organisationnels et les pratiques actuelles des structures dédiées au suivi et évaluation, et d'identifier les voies possibles pour leur renforcement.

L'enquête qui devrait servir à l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités en évaluation de développement au Maroc, a permis de dégager les résultats suivants :

- La pratique du suivi et évaluation dépend des projets réalisés ;  
Les évaluations réalisées aux cours des 12 derniers mois portent généralement sur des projets et des programmes ;

- Elles sont menées le plus souvent à mi-parcours et à la fin du projet ou en associant les évaluateurs externes et en utilisant des outils qualitatifs et quantitatifs. Les indicateurs de S&E sont les plus utilisés ;
- Parmi les outils qui contribuent à la mise en œuvre du S&E, le cadre logique, l'analyse SWOT et les focus group sont les outils qui échappent du champ du S&E au niveau de l'administration marocaine ;
- Le renforcement des capacités en S&E est une volonté partagée par 75% des organisations enquêtées.

## **2) Organisation d'une journée d'étude sur « Les capacités nationales en évaluation de développement au Maroc : Etat des lieux, analyse et mise en perspective »**

Cette activité a réuni une quarantaine de participants parmi les organisations enquêtées, et a permis :

- d'une part, de présenter les résultats de l'enquête ;
- d'autre part de réaliser un exercice SWOT, avec les participants à l'atelier, sur la pratique du suivi et évaluation au Maroc.

### **3.6.2. Etude sur la création du Centre de Ressources en Evaluation de Développement**

En appui à ses actions de soutien du processus de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc, l'AME s'engage à créer un Centre de Ressources en Evaluation de Développement en vue de fournir la recherche-action, la formation et le renforcement des capacités en matière de suivi et évaluation selon les normes internationales. Dans ce sens, l'AME a mené les activités suivantes :

#### 1) Mise en débat du projet du CRED :

La journée d'étude sur « *Les capacités nationales en évaluation de développement au Maroc* » a permis de collecter une diversité des points de vue exprimés par les participants, pour alimenter l'AME dans sa réflexion et définir les grandes orientations du projet.

#### 2) Elaboration d'un modèle générique pour le CRED :

L'AME a recouru aux services d'un consultant international pour l'élaboration d'un modèle générique pour la création du CRED, dans ses différentes composantes souhaitées, à savoir : la mission, les axes stratégiques, le positionnement institutionnel, la structure et la gouvernance, les ressources, et les conditions de mise en œuvre.

### **3.6.3. Etude de Benchmarking des designs institutionnels et organisationnels de la fonction d'évaluation**

Réalisée en février-mars 2014, cette étude a permis à l'AME d'analyser les processus de l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation au niveau international, en examinant les conditions de la mise en place et le

fonctionnement des divers dispositifs institutionnels et organisationnels aux niveaux national (parlementaire, gouvernemental) et régional. En même temps, l'étude a posé les bases et les scénarios opérationnels les plus pertinents pour le design institutionnel de l'évaluation des politiques publiques au niveau du parlement et des régions au Maroc.

#### **3.6.4. Glossaire des principaux concepts de l'évaluation et de la redevabilité publique**

S'inscrivant dans sa démarche de promotion de la fonction de l'évaluation au Maroc, l'AME a engagé deux consultants pour la conception d'un glossaire des principaux concepts de l'évaluation et de la redevabilité publique en vue d'assurer une compréhension commune et une utilisation appropriée des principaux concepts de l'évaluation et de la redevabilité publique.

Ce glossaire constituera un référentiel national de concepts opérationnels adaptés au contexte marocain appuyé par les référentiels internationaux. Il s'agira également d'un outil utile et utilisable par la communauté marocaine de l'évaluation (Parlement, les collectivités territoriales, la société civile, les médias...).



#### 4. RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET OPERATIONNELLES

Pour accompagner la mise en œuvre et le pilotage de ses activités, l'AME s'est dotée, à travers l'appui des ses partenaires, des moyens et des ressources nécessaires pour son fonctionnement, à savoir :

✓ **Organisation de la communication institutionnelle**

- Mise en place de la stratégie de communication et de plaidoyer de l'AME ;
- Refonte du site internet de l'AME ;
- Médiatisation des activités au niveau national et international auprès des chaînes nationales de radio et de télévision, de la presse écrite et électronique ayant une grande audience.

✓ **Consolidation de l'organisation et de la gestion interne**

- Refonte des statuts de l'AME ;
- Adoption de nouvelles structures de gouvernance et d'appui (conseil d'orientation, comité scientifique) ;
- Mise en place de la structure de gestion de l'AME, à travers le recrutement d'une coordinatrice de programmes et d'une assistante administrative et financière ;
- Acquisition du matériel de bureautique et informatique pour le fonctionnement;
- Initiation de la mise en place des procédures d'organisation administrative et financière documentées;
- Mobilisation ponctuelle de consultants pour des apports en expertise et en formation et l'achat de prestations de services en adoptant un dispositif d'achat basé sur la mise en concurrence ;
- Engagement d'un cabinet comptable pour l'assistance de l'AME à la réalisation des travaux comptables ;
- Organisation d'une retraite du bureau exécutif de l'AME à Dayet Erroumi, Maroc.

## 5. PARTENARIATS

La professionnalisation, ainsi que l'engagement et le niveau des compétences de l'organe de direction et des membres fondateurs de l'AME, a conféré à l'Association une crédibilité en matière de plaidoyer sur l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation au Maroc. Ces acquis ont suscité l'intérêt et la confiance de ses partenaires institutionnels en vue de contribuer à la pérennisation de ses activités :

### - **Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), Maroc**

L'AME a bénéficié d'un troisième partenariat avec l'UNICEF après l'avoir appuyé à sa création en 2008 et à l'organisation de la SME10 en 2010. Ce nouveau partenariat permettra d'accompagner les activités de l'AME durant la période 2012-2016.

### - **Agence Catalane de Coopération au Développement (ACCD), Espagne**

Le partenariat avec l'ACCD a permis de doter l'AME pour la période 2012-2013, de ressources financières pour l'appui au pilotage des activités de son projet « Soutien au processus de gouvernance démocratique par l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc » qui couvre l'ensemble des axes stratégiques de l'AME pour la période : 2011-2013.

### - **Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI), Canada**

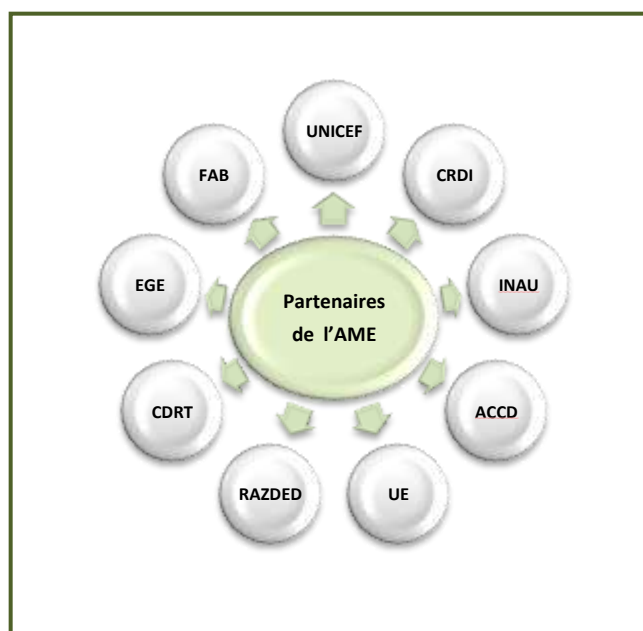
Le partenariat avec le CRDI pour la période 2012-2013 a permis d'appuyer le projet «Renforcement institutionnel de l'Association Marocaine de l'Evaluation» à travers le soutien financier pour la réalisation de la SME12 et du projet de création du CRED.

### - **Délégation de l'Union Européenne au Maroc**

L'AME a bénéficié du soutien de la délégation de l'Union Européenne au Maroc, par le biais d'appels à propositions, en vue de mettre en œuvre son projet : *appui à l'institutionnalisation du principe constitutionnel d'évaluation des politiques publiques au sein du Parlement et des régions*. Un accord de subvention a été conclu en décembre 2012.

### - **Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU), Maroc**

L'INAU a soutenu l'initiative de l'AME en matière d'animation des débats en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc, et a accepté d'accueillir la SME12, la journée d'étude sur les capacités nationales en évaluation de développement ainsi que les jeudis de l'évaluation.



Les FRE menés par l'AME ont également renforcé les échanges et le dialogue avec d'autres organisations marocaines, notamment l'ALCI, l'ECEP, le CDRT et le RAZDED.

- **Fondation Abderrahim Bouabid (FAB), Maroc**

La FAB a co organisé la journée d'étude sur « *les dispositifs institutionnels de concertation et d'évaluation pour la régionalisation et la mise en débat des actions publiques* ». Cette collaboration a été poursuivie dans le cadre du projet intitulé « *appui à l'institutionnalisation du principe constitutionnel d'évaluation des politiques publiques au sein du Parlement et des régions* », conduit par l'AME depuis mars 2013, auquel la FAB est « associé ».

- **Centre de Développement de la Région de Tensift (CDRT), Maroc**

L'AME et le CDRT ont signé le 15 mars 2014, un partenariat pour la promotion de l'évaluation des politiques publiques et la redevabilité au niveau de la région de Marrakech Tensift El Haouz.

Ce partenariat est né à l'issue du premier FRE organisé du 29 novembre 2013 au 1er décembre 2013 à Marrakech, qui s'inscrit dans le cadre du rôle de veille sociétale que le CDRT, ONG reconnue d'utilité publique, a joué un rôle important et a initié des actions de réflexion et de sensibilisation qu'il a menées sur les grandes questions et défis auxquels est confronté le développement de la Région Tensift et ce depuis sa création en 1998.

Ce partenariat sera complété par un plan d'action précisant les activités de renforcement des capacités, l'appui-conseil et l'accompagnement institutionnel du CDRT (2014-2015).

- **Réseau Associatif pour le Développement et la Démocratie de Zagora (RAZDED), Maroc**

L'AME et le RAZDED se sont associées dans l'organisation du deuxième FRE, organisé du 7 au 9 février 2014 à Zagora, Le RAZDED est reconnu pour son rôle dans la concrétisation d'un développement durable et instaurer la démocratie au niveau de la province de Zagora par le biais du renforcement, d'habilitation, de partenariat et de plaidoyer.

- **Ecole de Gouvernance et d'Economie (EGE), Maroc**

L'EGE a soutenu l'initiative de l'AME en matière d'animation des débats en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc, notamment en accueillant la conférence sur *le principe constitutionnel de l'évaluation des politiques publiques au Maroc*.

## 6. AFFILIATIONS PROFESSIONNELLES

L'AME est fortement présente au sein de la communauté internationale de l'évaluation à travers son affiliation et sa présence active dans les réseaux suivants :

- Organisation Internationale de Coopération en Evaluation (IOCE) ;
- Initiative EvalPartners ;
- EvalMENA Network ;
- Association Africaine de l'Evaluation (AfrEA) ;
- Réseau Francophone d'Evaluation (RFE).



D'autre part, l'AME est associée à des associations nationales de l'évaluation pour la promotion de la fonction de l'évaluation dans la région MENA et en Afrique, notamment :

- Egyptian Research and Evaluation Network (EREN)
- Malagasy Association pour le Suivi et l'Evaluation (MASSE)
- Réseau Ivoirien de Suivi Evaluation (RISE)
- South African Monitoring and Evaluation Association (SAMEA)

## 7. PRIX ET DISTINCTIONS

### ✓ Janvier 2012

- l'AME a obtenu à la sixième Conférence de l'AfrEA, le premier prix « African Development Prize » de la Fondation Melinda et Bill Gates, pour son projet « Initiative pour l'institutionnalisation de l'évaluation du développement au Maroc : un processus à construire, des défis à relever » ;
- Un deuxième prix « Keynote speaker » (conférencier) a été décerné au Président de l'AME pour la meilleure keynote de ladite conférence.

### ✓ Mai 2012

- l'AME a été désignée membre du comité scientifique de la conférence internationale d'experts sur les méthodes de mesure et de politiques visant à améliorer l'équité de la nouvelle génération dans la région MENA, organisée par l'UNICEF-MENA et l'Observatoire national des droits de l'enfant au Maroc.

### ✓ Septembre 2013

- Obtention de la distinction d'EvalPartners Innovation Challenge-2013 de l'IOCE et l'initiative d'EvalPartners.

### ✓ Janvier 2014

- L'AME est partenaire officiel EvalPartners;
- La deuxième chaîne nationale 2M a diffusé, une nouvelle émission télévisée sur la gouvernance et la démocratie participative au Maroc, intitulée «Acteurs» et a consacré une partie de l'émission pour retracer le parcours de l'AME.

### ✓ Avril 2014

- Obtention du Prix d'Excellence par Middle East and North Africa Evaluators Network (EvalMENA) et l'American University of Beirut (AUB, Liban). Le même prix a été décerné au Président de l'AME pour sa contribution à la promotion de l'évaluation dans la région MENA.

## 8. REPRESENTATIONS

L'AME a participé à plusieurs manifestations au niveau national et international, notamment aux évènements suivants :

Au plan international :

- Journées malgaches de l'évaluation, Malagasy Association for Evaluation (MASSE), Antananarivo (Madagascar), mai 2014.
- Troisième conférence du réseau EvalMENA (Mainstreaming Evaluation Theory and Practice in the MENA Region), Amman (Jordanie), avril 2014.
- Premières assises du RFE, Paris (France), février 2013.
- Les soirées de la Fondafip : « L'évaluation des politiques publiques en France – bilan d'étapes », Paris (France), février 2013.
- Forum international organisé par EvalPartners sur les capacités d'évaluation de la société civile, Chiang Mai (Thaïlande), décembre 2012.
- Initiative Afrik4R-Communauté Africaine de Pratiques (AfCoP)/GRD, «Priorités aux résultats en Afrique », Banque Africaine de Développement, Tunis (Tunisie), décembre 2012.
- Journée d'étude : « Les techniques d'évaluation des impacts : Quelle technique choisie pour quel usage ? », Société Française de Gestion, Paris (France), octobre 2012.
- Réunion de travail du réseau EvalMENA (Mainstreaming Evaluation Theory and Practice in the MENA Region), Beyrouth (Liban), juillet 2012.
- Sixième conférence internationale de l'African Evaluation Association (AfrEA), Accra (Ghana), janvier 2012.
- Séminaire : "Supporting citizen state engagement in the Arab World- launch of Ansa Arab World", Banque Mondiale, CARE, Rabat (Maroc), mars 2012.

Au plan national :

- Conférence internationale sur les méthodes de mesure de développement humain et les approches d'évaluation axées sur l'équité en faveur des nouvelles générations, ONDH et SNU, Rabat (Maroc), juin 2014.
- Séminaire national : « La régionalisation et le management des territoires : quel rôle de la société civile ? », Forum Associatif de Safi, Safi (Maroc), mai 2014.
- Atelier : « Quels outils pour l'évaluation des politiques publiques par le Parlement marocain », Observatoire Marocain de l'Action Parlementaire, Bouznika (Maroc), février 2014.
- Université des Jeunes Maghrébins, Centre de Développement de la Région du Tensift (CDRT), Salé (Maroc), 27, 28 et 29 juin 2013.
- Séminaire : « Institutionnalisation effective de l'équité et de l'égalité de genre dans les politiques et programmes gouvernementaux », Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM), Rabat (Maroc), 22 mars 2013.

- Premières Assises de la Gouvernance, Skhirat (Maroc), 12-13 février 2013.
- Séminaire : « Jeunesse marocaine au regard des politiques publiques », Association des Lauréats de l'INSEA et l'AlirFC, Rabat (Maroc), mai 2012.
- Consultation de la société civile sur le thème : « Evaluation de la gouvernance des services publics au Maroc », Conseil Economique et Social (Maroc), Rabat (Maroc), mai 2012.
- Journée d'étude : « Régionalisation et gouvernance des territoires », Association des Régions, Fondation Abderrahim Bouabid, Rabat (Maroc), avril 2012.
- Table ronde : « Potentialités pour renforcer les rôles de la société civile marocaine », Espace associatif, Rabat (Maroc), mars 2012.
- Journée d'étude « Quel règlement intérieur pour améliorer la performance parlementaire et la mise en œuvre démocratique de la constitution », Chambre des Représentants, Rabat, mars 2012.

## 9. DEFIS ET PERSPECTIVES A L'HORIZON DE 2015 ET AU-DELA

Dans le diagramme qui suit, nous avons synthétisé les attributs de l'expérience de l'AME établis selon l'analyse « SWOT » (Strength/Weakness/Opportunities/Threats). Cette analyse produit la synthèse suivante :

### Analyse SWOT des attributs internes et externes de l'expérience de l'AME

	Eléments favorables	Eléments défavorables
Attributs internes	<p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leadership de l'AME au Maroc et à l'international en matière d'évaluation</li> <li>▪ Concentration stratégique sur l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation au Maroc.</li> <li>▪ Actions pilotes fortement appréciées par la communauté internationale de l'évaluation (Benchmarking, forums régionaux de l'évaluation, glossaire, etc.).</li> <li>▪ Fort intérêt de la part des jeunes pour les activités de l'AME.</li> <li>▪ Fort engagement dans les forums et débats nationaux et internationaux relatifs à l'évaluation.</li> <li>▪ Organisation, coordination et régularité des activités de gestion (réunions mensuelles, retraites, comités thématiques, etc.).</li> </ul>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûts de fonctionnement trop élevés et difficulté à en assurer la régularité (problème du coût-efficacité).</li> <li>▪ Non respect par les consultants des termes de référence des études ou des formations.</li> <li>▪ Site web de l'association non opérationnel.</li> </ul>
Attributs externes	<p><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opportunité d'élargir les activités de l'AME à la formation académique ou/et la recherche et l'innovation.</li> <li>▪ Professionnalisation de l'évaluation avec le leadership de l'AME.</li> <li>▪ Opportunité d'élargir la concentration stratégique de l'AME sur l'institutionnalisation de la fonction de l'évaluation à d'autres pays de la région MENA ou à l'Afrique.</li> <li>▪ Complémentarité de la mission de l'AME avec d'autres initiatives de la société civile marocaine, particulièrement sur la question de la redevabilité publique.</li> </ul>	<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environnement politico-institutionnel peu favorable à la pratique professionnelle de l'évaluation.</li> <li>▪ Tentation technocratique et mauvaise compréhension de la pratique professionnelle de l'évaluation.</li> </ul>